



XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

Desafios da Gestão Universitária no Século XXI

Mar del Plata – Argentina

2, 3 e 4 de dezembro de 2015

ISBN: 978-85-68618-01-1

RELAÇÕES ENTRE A PERCEPÇÃO DO AMBIENTE E A CAPACIDADE DE INOVAÇÃO PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DE CURRÍCULOS

SUZETE ANTONIETA LIZOTE

UNIVALI - UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAI

lizote@univali.br

MIGUEL ANGEL VERDINELLI

UNIVALI - UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAI

nupad@univali.br

CLAUDIA SILVA RIBEIRO ALVES

UNIVALI - UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAI

csr.alves@terra.com.br

DJEISON SIEDSCHLAG

UNIVALI - UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAI

djeison.s@univali.br

Resumo

Este estudo teve como objetivo analisar que relações existem entre a percepção dos coordenadores de cursos e membros da administração superior do ambiente externo, nas dimensões complexidade, dinamismo e munificência, com a capacidade de inovação, em seus componentes de inovação gerencial, de serviços e de processos, visando a internacionalização de currículos. Para tanto se fez uma *survey* com questionário, enviado por e-mail a 62 coordenadores de cursos de graduação e aplicado *in loco* a 15 membros da administração superior de uma universidade comunitária que no plano de desenvolvimento institucional tem previsto a internacionalização de currículos. Os dados foram processados com técnicas estatísticas uni e multivariadas. Inicialmente verificou-se que não existiam diferenças entre as percepções dos respondentes. A seguir, se identificou que a inovação de processos foi a que teve as correlações mais significativas, associando-se de modo positivo com a complexidade ambiental e alguns aspectos da munificência. A inovação gerencial se correlaciona com a complexidade e o dinamismo ambiental, mas só ao 10% de significância, e a inovação de serviços apenas se vincula com 10% de significância com alguns aspectos da complexidade. Esses resultados indicam que a instituição deve promover ações no sentido de melhorar a compreensão da importância do ambiente e sua relação com a inovação, no intuito de internacionalizar os currículos.

Palavras-chave: Percepção ambiental. Capacidade de inovação. Relações.

1 INTRODUÇÃO

A globalização tem provocado significativas transformações nas últimas décadas para as organizações, afetando também às instituições de ensino superior (IES). Esse novo cenário tem contribuído para importantes mudanças nos ambientes de negócio e, na dinâmica atual, as IES passaram a estarem mais expostas às forças do contexto. Imersas num ambiente mutável têm que ser capazes de se adaptar rapidamente e, então, influenciar no desenvolvimento social, econômico e cultural das regiões de abrangência. Assim como, na formação de competências interculturais e no avanço da internacionalização por meio das suas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

O ambiente de negócios de qualquer organização pode ser classificado como interno, caracterizado pelas pessoas que estão nelas inseridas, os processos, as rotinas, etc., e como ambiente externo, com seus diversos *stakeholders*. Por sua vez, o ambiente pode ser visto de modo multidimensional incluindo, segundo a classificação que se adote, diversas dimensões, por exemplo, complexidade, dinamismo e munificência. Os estudos e a compreensão da influência das dimensões ambientais trazem informações estratégicas para as organizações, possibilitando-lhes fazer a interpretação e reavaliação de suas políticas internas, buscando desenvolver continuamente o processo de inovação.

As instituições de ensino superior, como as demais organizações que existem num país, têm sido influenciadas pelas transformações decorrentes da globalização dos mercados, em especial depois do ingresso dos serviços educacionais na esfera da Organização Mundial do Comércio (OMC). A partir do momento em que a educação deixou de ser um bem público e começou a estar sujeita às leis do mercado as IES passaram a serem mais afetadas pelo ambiente externo.

Nesse cenário tornou-se imperiosa sua adaptação para continuar na sua incumbência de contribuir no desenvolvimento socioeconômico e cultural da sua região e do país. Do mesmo modo e como parte de sua missão precípua, cabe-lhe formar estudantes aptos para se inserir na globalidade, por meio da internacionalização dos currículos e a promoção de competências interculturais nas suas atividades fins de ensino, pesquisa e extensão.

Diversas são as condições necessárias para que as IES se adaptem e engajem efetivamente no processo de internacionalização, dentre as que se deve destacar a percepção do ambiente por parte da administração. Sua adaptação às condições ambientais pressupõe a intensificação da capacidade de inovação. Devem-se superar assim as fronteiras do conhecimento com a implantação de políticas e processos capazes de viabilizar estratégias e parcerias para mobilidade discente e docente, realizar pesquisa internacionalmente informada, promover a imagem institucional e a internacionalização de currículos. Para atender a estas demandas de maneira eficaz, em um ambiente caracterizado pela velocidade das mudanças, torna-se indispensável um modelo de gerenciamento baseado em prioridades e objetivos.

Nesse contexto, um dos desafios para a gestão das instituições de ensino superior no século XXI emerge da sinergia do ambiente e suas dimensões e de sua influência na capacidade de inovação para a internacionalização de currículos. Partindo desse pressuposto, tem surgido o seguinte questionamento que motiva a presente pesquisa: como se relaciona a percepção de administradores e coordenadores de curso do ambiente externo, nas suas dimensões de complexidade, dinamismo e munificência, com a capacidade de inovação gerencial, de serviços e de processos para a internacionalização de currículos?

No intuito de dar resposta àquela pergunta definiu-se como objetivo geral analisar que relações existem entre a percepção de administradores e coordenadores de curso do ambiente externo, nas dimensões complexidade, dinamismo e munificência, com a capacidade de inovação, em seus componentes de inovação gerencial, de serviços e de processos, visando a internacionalização de currículos. Para tanto, foram elencados os seguintes objetivos

específicos: 1) mensurar a percepção das dimensões do ambiente; 2) aferir a capacidade de inovação que é reconhecida no núcleo docente estruturante dos cursos; e, 3) analisar os vínculos entre aqueles constructos.

A pesquisa foi realizada na Universidade do Vale do Itajaí, Instituição de Ensino Superior comunitária, promotora da educação, a ciência e a cultura e do desenvolvimento social. Justifica-se a escolha dessa IES pela sua posição estratégica na região geográfica em que atua, sua representatividade no Estado de Santa Catarina - Brasil e porque busca a internacionalização dos currículos para proporcionar aos alunos uma formação abrangente, como cidadãos e profissionais aptos a viver e trabalhar no espaço da globalidade.

O presente artigo está estruturado em cinco seções, iniciando por esta introdução, na segunda, contempla-se o marco teórico do estudo tratando do ambiente organizacional, capacidade de inovação e internacionalização de currículos. A seção três apresenta o material e métodos, e na seção seguinte são apresentados e discutidos os resultados de cada fase da análise. Na última seção expõem-se as considerações finais e se apresentam sugestões para novos estudos, disponibilizando-se a seguir as referências bibliográficas citadas.

2 MARCO TEÓRICO

Nesta seção apresenta-se o marco teórico definido como necessário à compreensão da abordagem adotada. Para tanto, se abordarão os seguintes temas: ambiente organizacional, capacidade de inovação e internacionalização de currículos.

2.1 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

O ambiente de negócio das empresas está envolvido por uma rede de influências e relacionamentos. Nas organizações contemporâneas, esse ambiente tem passado por profundas modificações e, por essas mudanças serem dinâmicas, necessitam monitoramento contínuo (CANCELLIER *et al.*, 2009). Todos os elementos que estão fora dos limites da organização e que podem afetá-la total ou parcialmente constituem o ambiente organizacional externo.

As pesquisas referentes ao ambiente organizacional têm sua origem no movimento sistêmico, a partir das pesquisas do biólogo Ludwing Von Bertalanffy, e que influenciou em diversas áreas do conhecimento (BATAGLIA *et al.*, 2006). Faz pouco mais de duas décadas que Dess e Rasheed (1991) ressaltaram que o ambiente organizacional permanecia como um conceito vagamente definido e que isto conduzia a três problemas inter-relacionados: falta de consenso quanto a suas dimensões relevantes; discordância de como estas dimensões deviam ser medidas; e, incerteza quanto aos efeitos de cada dimensão sobre as estratégias organizacionais, estruturas, processos, resultados, etc.

O ambiente pode ser conceituado como tudo que está em volta da organização, porém, que influencia ou pode influenciá-la (THOMPSON, 1967; HALL, 1991). Daft (2002) enfatiza que o mesmo é a reunião dos fatores externos que os administradores levam em consideração para tomar suas decisões. Corroborando com esse argumento, Oliveira (2002) salienta que o ambiente não é um conjunto estável, uniforme e disciplinado, mas bastante dinâmico em que atuam constantemente grande quantidade de forças, de diferentes dimensões e naturezas, em direções distintas, e que muda a cada momento, pelo fato de cada uma delas interferirem, influenciarem e interagirem com as demais.

De acordo com Duncan (1972), os elementos que constituem o ambiente das organizações são os fatores internos e externos. Os primeiros podem ser representados pelas pessoas e suas habilidades, capacidades, conflitos, bem como os objetivos e metas organizacionais. Os externos podem ser caracterizados pelos clientes, fornecedores, concorrentes, governo, etc. Existem duas maneiras pelas quais o ambiente externo influencia

as organizações: a primeira é a necessidade de informações sobre o ambiente, e a segunda é a necessidade de recursos vindos do ambiente (DAFT, 2002).

Na perspectiva de Dess e Rasheed (1991) o ambiente organizacional pode ser mensurado através de medidas objetivas, como o fizeram Tosi, Aldg e Storey (1973), Neil *et al.* (1982), Hambrick (1983), Dess e Beard (1984) e Prescott (1986), entre outros, ou através de medidas subjetivas, utilizando mensurações de percepção a partir de fontes dentro da organização (LAWRENCE; LORSCH, 1967; DUNCAN, 1972).

Starbuck (1976) considera que o ambiente é observado como fonte de informações e arquitetado subjetivamente pelo gestor ou é analisado como uma fonte de recursos que atua na modelagem da estratégia organizacional. Consideram Sharfman e Dean Jr. (1991) que essas duas investidas incluem: incerteza na tomada de decisão (LAWRENCE; LORSCH, 1967; DUNCAN, 1972); condições ambientais e a percepção da incerteza (DUNCAN, 1972; TOSI *et al.* 1973) e ambiente como fonte de recursos (THOMPSON, 1967; PFEFFER; SALANCIK, 1978).

No trabalho de Dess e Beard (1984) foram identificadas três dimensões importantes no ambiente: a complexidade, o dinamismo, e a munificência. O estudo de Sharfman e Dean Jr. (1991) corrobora com aquelas dimensões. Assim, o número e sofisticação dos elementos no ambiente tornam seu entendimento mais complexo, a estabilidade e previsibilidade compõem o dinamismo de um ambiente, e o nível de recursos disponíveis determina sua munificência.

A complexidade ambiental é definida pela heterogeneidade ou amplitude das atividades essenciais de uma organização, bem como pelo grau e sofisticação do conhecimento requerido para isso (RUEDA-MAZANARES, 2005; PORTO *et al.*, 2009; CARVALHO, 2011). De acordo com Duncan (1972) ela faz parte da incerteza ambiental, sendo considerada uma de suas dimensões. Pode-se considerar que um ambiente complexo envolve diversos relacionamentos interativos para a tomada de decisão e exige um elevado grau de abstração para produzir planejamentos gerenciáveis (DUNCAN, 1972; ALDRICH, 1979; DESS; BEARD, 1984;). Lukas *et al.* (2001), referem-se à complexidade como a quantidade de conhecimento, recursos e capacidades que são necessárias para atuar no ambiente competitivo. Se a firma enfrenta um ambiente de variações necessita se adaptar a descontinuidades tecnológicas (DIXIT; BROWMICK, 2011).

Em um ambiente altamente dinâmico, as frequentes mudanças na demanda dos clientes, tecnologia e práticas de negócios exigem que as organizações modifiquem continuamente seus produtos e serviços a fim de se manterem competitivas. Pode-se considerar o dinamismo como a dimensão mais relevante do ambiente, devido à variabilidade e imprevisibilidade dos elementos ambientais que impactam diretamente nos componentes organizacionais, exigindo total flexibilização por parte das empresas (THOMPSON, 1967; DESS; BEARD, 1984; MILLER, 1992).

Miles, Snow e Pfeffer (1974) consideram que a falta de padrões e a imprevisibilidade são as medidas observáveis de um ambiente dinâmico. Contudo, é necessário fazer distinção entre taxa de mudança e incerteza ambiental, pois a primeira é previsível e não causa incerteza nas decisões, muito menos nos processos da organização; a segunda além da imprevisibilidade (JURKOVICH, 1974) inclui a complexidade (DUNCAN, 1974). Outros autores tratam o dinamismo como o nível de volatilidade no ambiente competitivo (HARRINGTON; KENDALL, 2007) ou associando-o à incerteza, como descontinuidades tecnológicas e alterações dos concorrentes ou ainda de fornecedores (McCARTHY *et al.*, (2010).

A munificência ambiental para Dess e Beard (1984) e Sharfman e Dean (1991) é uma importante dimensão do ambiente que diz respeito à escassez ou abundância de recursos necessários. Já Starbuck (1976), em sua visão, apontava que o nível de munificência ambiental retrata quanto um ambiente consegue suportar o crescimento sustentável. Assim, as

empresas dependem do ambiente em que estão inseridas e para amenizar essa dependência, esclarecem Macedo e Bataglia (2012), procuram adquirir controle sobre os recursos externos vitais para não ficarem vulneráveis. Segundo Castrogiovanni (1991) na avaliação da munificência deve-se incluir o desenvolvimento ou declínio do mercado, bem como as ameaças e oportunidades e a disponibilidade de recursos.

Segundo Aldrich e Pfeffer (1976) a capacidade que a organização tem para obter os recursos, mediante relações interorganizacionais, depende das qualidades e competências do gestor. Tais relacionamentos têm se mostrado inversamente associados com elevadas taxas de munificência (ALDRICH, 1979; BOYD; GOVE 2006), portanto, para analisar o efeito desta dimensão ambiental é necessário considerar o tamanho da organização.

2.2 CAPACIDADE DE INOVAÇÃO

A inovação é considerada um fator fundamental para o desempenho das empresas. Stevenson e Jarillo (1990) argumentam que ela reflete a tendência de uma empresa em se envolver e apoiar novas ideias, singularidades, experimentos e procedimentos criativos que resultem em novos produtos, serviços ou processos tecnológicos. Já a terceira edição do Manual de Oslo (2005, § 146) aponta que “inovação é uma implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou processo, um novo método de marketing, ou um novo método organizacional em práticas, organização do trabalho ou relações externas nos negócios”.

A capacidade de inovação é tratada por Lawson e Samson (2001) como a habilidade de transformar continuamente o conhecimento, ideias de novos produtos, processos internos e sistemas que visem o benefício da empresa e de seus *stakeholders*. Dessa forma, não é apenas uma capacidade de ser bem sucedido na gestão da organização, ou ainda gerenciar recursos de *mainstream*, mas de sintetizar estes dois paradigmas de funcionamento que buscam gerar vantagem competitiva.

Neely e Hii (1998) entendem por capacidade de inovação o potencial que uma organização possui para gerar uma saída inovativa, sendo este dependente da inter-relação sinérgica da cultura da empresa, seus processos internos e suas relações interorganizacionais. Esta capacidade dinâmica também pode ser chamada como capacidade inovativa.

Atualmente, de acordo com Palma (2004), os aspectos tecnológicos são um dos temas mais relevantes e complexos a serem enfrentados pelas entidades, uma vez que se trata de um problema controlado ou restringido que requer daquela aptidão. Entretanto, seu domínio é imprescindível para o sucesso. Lawson e Samson (2001) destacam ainda que o processo de inovação pode ser gerenciado, sistematizado e replicado dentro das empresas. A partir dessa premissa, entende-se que a capacidade de inovação pode ser gerida em consideração do capital intelectual disponível nas organizações.

A capacidade inovativa pode ser tratada como uma ferramenta que auxilia no desempenho organizacional. Para sua compreensão torna-se interessante buscar, por meio de um mapeamento teórico, os autores seminais e contemporâneos, bem como os aspectos incentivadores desta capacidade (ESCOBAR, 2012). As preocupações práticas e as demandas oriundas de gestores têm impulsionado muitos estudos sobre a inovação no contexto organizacional. E assim, em consequência as teorias predominantemente normativas têm avançado no sentido de oferecer receitas para melhorar os resultados no que se refere a inovação (LAWSON; SAMSON, 2001).

A literatura recente contempla vários estudos empíricos que têm buscado utilizar medidas para operacionalizar a capacidade de inovação em contextos distintos. Dentre os modelos teóricos que propõem maneiras de operacionalizar e mensurar a capacidade dinâmica de inovação pode citar os trabalhos realizados por: Teece, Pisano e Shuen (1997), Neely e Hii (1998), Lawson e Samson (2001), Perdomo-Ortiz, Gonzáles-Benito e Galende (2006), Zahra,

Sapienza e Davidsson (2006), Liao, Fei e Chen (2007), Rotharermel e Hess (2007), entre outros.

Por sua vez, observa-se que essa capacidade pode se relacionar com os constructos de estratégia, práticas gerenciais, gestão do conhecimento, gestão da qualidade total, compartilhamento do conhecimento, aprendizagem organizacional e desempenho. Para Liao, Fei e Chen (2007) poucos estudos empíricos tinham sido realizados à época sobre a capacidade dinâmica de inovação, sendo que a maioria concentrava-se em discutir aspectos técnicos da inovação. A pesquisa destes autores diferencia-se de outros estudos ao analisar a inovação sobre a combinação de três aspectos ou dimensões: produtos, processos e gestão.

A dimensão de inovação de produtos é entendida como a receptividade do mercado em relação aos produtos e serviços fornecidos pela organização. Consideram-se nela aspectos relacionados com os lançamentos e investimentos realizados pela empresa de maneira mais rápida que seus concorrentes e ainda, como podem despertar a imitação. Também se devem ponderar a capacidade de desenvolver novas habilidades para transformar produtos antigos em novos e sua lucratividade (LIAO; FEI; CHEN, 2007).

A inovação de processos refere-se à aquisição de novos equipamentos ou novas destrezas para melhorar as operações, bem como ao aperfeiçoamento dos processos de fabricação. Assim mesmo, como a empresa atua de forma flexível ou inflexível diante das demandas oriundas de seus clientes. Esta dimensão contempla igualmente a visão dos concorrentes em relação aos procedimentos adotados pela organização na fabricação ou operação (LIAO; FEI; CHEN, 2007).

Quanto à dimensão de gestão da inovação Liao, Fei e Chen (2007) mencionam que a empresa deve mudar as divisões do trabalho em seus departamentos de acordo com as necessidades do mercado em que atua. Para tanto, os gestores de cada unidade devem adotar novas abordagens de liderança a fim de conduzir seus colaboradores à conclusão de suas tarefas, incentivando suas equipes e ainda proporcionando seu bem-estar. Entretanto, a organização não deve deixar de lado a administração financeira, em especial no relativo ao monitoramento de suas metas para atingir o desempenho desejado.

2.3 INTERNACIONALIZAÇÃO DE CURRÍCULOS

O conceito de internacionalização no ensino superior não é algo desconhecido, pois desde tempos muito remotos sempre tem havido, por exemplo, viagens de estudantes universitários a outros países com o intuito de obter novos conhecimentos. No entanto, nas últimas décadas do século XX tem surgido um interesse especial em formalizar esse processo. Desde então têm sido propostas diversas definições como a devida a Knight (1994), quem aponta que a internacionalização da educação numa instituição de ensino superior (IES) constitui um processo de integração de uma dimensão internacional no ensino, na pesquisa e nas tarefas administrativas. A própria autora atualizou sua definição, tornando-a mais abrangente e assim possibilitando seu uso em pesquisas globais. Conforme sua acepção a internacionalização nos níveis institucional, setorial ou nacional se define como o processo de integração na dimensão intercultural, internacional ou global no propósito, funções ou na prestação dos serviços educacionais (Knight, 2003).

De fato não existe uma definição consensual e abrangente que seja unanimemente aceita, e nem sempre é considerado algo essencial. Contudo, no planejamento das políticas públicas ou nos debates da temática é importante ter uma compreensão clara da internacionalização do ensino superior (IAU, 2015). Por outro lado, as facilidades atuais de comunicação têm potencializado a internacionalização e globalização do conhecimento, mas também tem contribuído de modo importante para sua comercialização. Assim, desde a inclusão dos serviços educacionais no âmbito da Organização Mundial do Comércio tem

surgido vozes divergentes quanto aos benefícios da internacionalização (Dias, 2002; Siqueira, 2004; Lima, 2006).

Diante desse debate cabe assinalar que a definição atualizada de Knight (2003) é neutra e não aponta consequências positivas ou negativas associadas à internacionalização, mas a autora salienta que é um processo contínuo. Com tal visão confirma-se também, como dito por Hudzik (2011), que há uma sensação crescente que para as IES o processo é um imperativo e não apenas algo desejável. Nesse sentido, a definição proposta por este autor busca ser muito ampla para permitir incluir as diferentes dimensões. Justifica-se assim o nome que Hudzik usa de internacionalização integral, fazendo referência a um processo complexo que irá permear todos os aspectos da educação superior.

O planejamento de tais ações, sem dúvida, vai depender dos diversos contextos em que as IES desenvolvam suas atividades. Com base nos cenários sociais e no sentido de diminuir a tensão entre a internacionalização e os contextos locais, conforme propõe Veiga Neto (2014) ao tratar dos currículos na contemporaneidade, cabe relatar o sugerido por Hudzik (2011) de que o êxito passa por uma liderança efetiva, a vasta participação de todos os setores e sua ação integrada.

Conforme o destacado por De Wit (1998) a internacionalização é um processo e também uma resposta à globalização. Na sua concepção inclui os aspectos locais conjuntamente com os internacionais. Assim, numa recente adequação da definição de internacionalização do ensino superior De Wit (2015) estabeleceu que a mesma refere-se a um processo intencional das IES na integração de uma dimensão internacional, intercultural ou global quanto ao propósito, as funções e a prestação de serviços educacionais com a finalidade de melhorar a qualidade da educação e fazer uma contribuição significativa para a sociedade.

Com base nessas argumentações, as formulações das estratégias de internacionalização das IES, no intuito de estabelecer ações organizacionais e dar apoio às reformas curriculares, precisam estar definidas como parte de um plano de desenvolvimento institucional (PDI). Neste sentido e como relatado no estudo de Tanoue e Morilas (2013), realizado na maior universidade do Brasil, a Universidade de São Paulo (USP), o processo naquela IES se desenvolve atualmente a partir de vários programas definidos e apoiados pela administração central, na procura de incluir todos os *stakeholders* internos. Anteriormente era desenvolvido desde ações individuais dos pesquisadores, com impactos locais, apenas para os grupos de pesquisa aos quais os docentes pertenciam.

Na universidade onde a pesquisa foi executada o PDI detalha as ações que fazem parte do planejamento de sua internacionalização. Ela se pauta em quatro grandes eixos: mobilidade discente, mobilidade docente, imagem institucional e internacionalização de currículo. Desse elenco foi selecionado o último tema, que em termos conceituais é compreendido como um processo de incorporação das dimensões internacional, intercultural e global ao ensino, à pesquisa e aos serviços, corroborando com a proposta de definição de De Wit (2015).

O Programa de Internacionalização no Campus ou *Internationalization at Home* prevê a internacionalização dos currículos de todos os cursos como uma das principais estratégias para o desenvolvimento da internacionalização inclusiva. A mesma visa preparar os alunos para atuar com sucesso na sociedade global e intercultural do século XXI. Busca também formar um cidadão crítico-reflexivo, capaz e disposto a intervir na criação de uma sociedade mais justa.

Entende-se no PDI que o currículo internacionalizado deve “oportunizar a revisão paradigmática do conhecimento (conhecimento de quem? o quê? e para quem?) que permeia os currículos formal, informal e oculto dos cursos e programas em vigor na universidade.” Contudo, a real efetivação do planejado passa por diversos condicionantes. Dentre eles selecionaram-se para esta pesquisa avaliar a percepção que os coordenadores de curso e

membros da administração central têm do ambiente externo em que se desenvolve a atividade do curso e sua relação com a capacidade de inovação que possui o núcleo docente estruturante, encarregado de discutir o projeto pedagógico.

3 MATERIAL E MÉTODOS

Os dados para esta pesquisa se obtiveram por meio de um levantamento com questionário. O mesmo estava composto por trinta e duas afirmativas, a serem respondidas numa escala Likert de concordância com sete pontos, indo desde discordo totalmente (1) até concordo plenamente (7). O instrumento de pesquisa foi respondido por coordenadores de curso de graduação e membros da administração central. Para os coordenadores de cursos técnicos, de licenciatura e de bacharelado, que se ministram nos seis campi da instituição, se enviou por correio eletrônico. No prazo definido para realizar a *survey* foram recebidos cinquenta e uma respostas, representando uma porcentagem de retorno de 82,3%. Os dados colhidos com os funcionários da administração central se obtiveram por aplicação *in loco*, totalizando quinze respostas.

A primeira seção do questionário compreendia um conjunto de treze itens referidos à capacidade dinâmica de inovação, das quais se levantaram dados sobre as dimensões: gerencial, de processos e de serviços. Como as mudanças curriculares devem ser trabalhadas inicialmente pelo núcleo docente estruturante (NDE) do curso as afirmativas buscavam levantar dados sobre a percepção do coordenador e dos membros da administração central a respeito do NDE.

Para a capacidade de inovação gerencial se disponibilizaram quatro afirmações. Elas se referiam ao engajamento na definição da estratégia de internacionalização do currículo do curso, a sua operacionalização, à conformação de um corpo docente com interesse ou expertise no assunto e no equilíbrio entre as temáticas internacionais.

Para a dimensão capacidade de inovação de processos se dispuseram também quatro afirmativas. As mesmas aludiam à integração de todas as fases do processo de ensino, pesquisa e extensão; à capacidade de desenvolver mudanças incrementais ou novos processos ao nível de graduação; à consolidação da mobilidade discente e docente; e, à participação ativa no processo da internacionalização *at home*.

Por fim, a dimensão de inovação de serviços contemplava cinco itens. As asseverações consideravam o conhecimento dos serviços educacionais que podem ser oferecidos na procura da internacionalização, a promoção de inovações incrementais e a promoção de radicais, o desenvolvimento de conhecimento aplicado para a criação de novos serviços e capacidade de ajustar o *design* do serviço com rapidez às exigências do ambiente.

A segunda seção se destinou a recolher dados sobre a percepção do ambiente organizacional utilizando o modelo de três dimensões proposto por Dess e Beard (1984). Para a complexidade se definiram seis afirmações que registravam as respostas em relação com o número de fatores externos a serem avaliados para definir a estratégia; aos esforços necessários para entender esses fatores; à quantidade de características e preços diferentes dos serviços ofertados; à dificuldade de obter informações importantes para a tomada de decisão; à necessidade de tomar decisões sem saber adequadamente que resposta se receberá; e, à dispersão que existe entre os fatores importantes para tomada de decisão (grande número de concorrentes, fornecedores e tipos de alunos).

Para a dimensão dinamismo se listaram sete asseverações. As mesmas tratavam das mudanças que se perceberam nos últimos três anos nas condições econômicas, nas necessidades dos alunos potenciais, na atuação dos concorrentes, na dos parceiros e fornecedores, na regulamentação do setor, na tecnologia envolvida nas atividades da instituição e nos aspectos culturais e sociais.

Por fim, a dimensão munificência contemplava seis itens. Neles se considerava a presença de muitos concorrentes, o crescimento do mercado de serviços educacionais, as dificuldades em atingir a sustentabilidade, as melhoras nas condições gerais de atuação, a predominância de oportunidades sobre as ameaças e à disponibilidade de recursos para desenvolver os serviços.

No pré-tratamento da base de dados, que estava composta por 66 linhas representando os respondentes e 34 colunas, 32 para os itens do questionário mais 2 referidas ao gênero e à categoria coordenador ou membro da administração central, constatou-se que houve falta de resposta duas vezes em uma questão. Os valores omissos foram preenchidos com a mediana das respostas dadas. A seguir foi feita uma análise descritiva dos itens calculando-se a média, desvio padrão, assimetria e curtose. Estas duas últimas medidas possibilitam definir se as distribuições podem ser consideradas aproximadamente normais. Segundo Finney e DiStefano (2006) se para cada distribuição a assimetria estiver no intervalo $[-2, 2]$ e a curtose no $[-7, 7]$ ela pode-se avaliar como quase normal.

Para confirmar a factibilidade de poder usar a análise fatorial exploratória (AFE) com os constructos se calculou a correlação do item com o total e a confiabilidade pelo alfa de Cronbach, conforme sugere Churchill Jr. (1979). Com a mesma finalidade se efetuaram os testes BTS de esfericidade de Bartlett e KMO de adequação da amostra de Kaiser, Meyer e Olkin (Hair Jr. et al., 2009). Conforme Tabachnick e Fidell (2001) a análise fatorial pode ser utilizada para criar variáveis independentes que podem ser utilizadas a seguir em outros modelos como os de correlação e regressão.

Todos os procedimentos descritos e subsequentes foram realizados com os *softwares* SPSS e STATISTICA. Depois de serem verificados os pressupostos se fez a AFE para definir os itens que seriam usados nos demais processamentos. A extração dos fatores foi feita a partir da matriz de correlações, usando o método de componentes principais, que não requer multinormalidade, e o critério de Kaiser para definir os autovalores significativos. Por sua vez a variância extraída tinha que ser igual ou maior do que 50%. Estabeleceu-se que as correlações dos itens com o fator ou cargas fatoriais, deviam atingir como mínimo em módulo 0,7 e a comunalidade para os fatores extraídos ser maior do que 0,5. A seguir se geraram os escores fatoriais para cada constructo, a partir dos quais se fizeram as análises de variância (ANOVA) e de correlação.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Inicialmente foi desenvolvida a análise descritiva dos dados, confirmando que as distribuições são todas quase normais. Pois, como se exhibe na Tabela 1, não se ultrapassam os limites sugeridos por Finney e DiStefano (2006) na assimetria ou na curtose.

Conforme o apontado antes a escala empregada com as afirmativas foi de sete pontos e, portanto, o ponto neutro se situa no valor 4. Desse modo, para os itens de inovação gerencial (IG) a concordância média foi baixa, sendo todas inferiores àquele valor e com valores altos de desvio padrão, o que demonstra uma muita variabilidade nas respostas. Com a inovação de serviços (IS) se tem valores médios abaixo e acima do valor 4, mas o valor médio para os cinco itens chega 4,4. O mesmo valor que se verifica para a inovação de processos (IP) em conjunto, mas que para seus valores individuais de média apenas um item está abaixo de 4.

Quanto ao ambiente os valores médios gerais para cada uma das três dimensões superam o valor neutro, sendo 4,9 para a complexidade, 4,8 para o dinamismo e 4,1 para a munificência. Desse modo se confirma que houve maior concordância com as afirmativas do questionário. E como os desvios padrões ficaram na ordem de um terço da média ou menor a variabilidade pode-se considerar mediana ou baixa.

Tabela 1 - Análise descritiva das variáveis levantadas na amostra.

Itens	Média	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose	Itens	Média	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose
IG1	3,76	1,95	0,21	-1,24	C4	5,03	1,51	-0,61	-0,66
IG2	3,80	1,85	0,12	-0,84	C5	4,71	1,44	-0,49	-0,94
IG3	3,70	1,94	0,52	-0,85	C6	4,64	1,70	-0,65	-0,18
IG4	3,33	1,88	0,51	-0,67	D1	5,29	1,40	-1,12	0,61
IS1	3,53	1,63	0,61	-0,52	D2	4,89	1,05	-0,11	0,36
IS2	3,68	2,01	0,15	-1,22	D3	5,12	1,33	-0,03	-0,69
IS3	4,92	1,75	-0,31	-0,90	D4	4,50	0,92	-0,06	-0,19
IS4	4,97	1,58	-0,41	-0,88	D5	4,70	1,31	0,12	-0,59
IS5	4,02	1,47	-0,15	-0,74	D6	5,05	1,70	-0,73	-0,34
IP1	4,26	1,95	-0,08	-1,19	D7	5,00	1,29	-0,31	-0,06
IP2	4,65	1,72	-0,09	-0,83	M1	5,35	1,57	-0,92	0,27
IP3	4,58	1,38	-0,41	-0,13	M2	5,77	1,32	-0,97	0,31
IP4	3,98	1,28	0,03	-0,83	M3	4,29	1,70	0,19	-1,09
C1	4,09	1,24	-0,18	-1,02	M4	4,03	0,93	-0,06	4,69
C2	4,80	1,44	0,10	-1,06	M5	4,33	1,01	-0,26	-0,58
C3	5,38	1,38	-0,36	-1,15	M6	3,86	0,86	1,33	4,74

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Na sequência, como modo de avaliar a possibilidade de efetuar a análise fatorial, se calculou para cada constructo o alfa de Cronbach e a correlação do item com o total. Os valores da confiabilidade obtidos pelo alfa de Cronbach foram todos maiores do que 0,750, com exceção do correspondente à munificência que só foi 0,565. Por sua vez, as correlações do item com o total para as dimensões consideradas da inovação foram todas maiores do que o valor mínimo recomendado de 0,4. Entretanto, para as dimensões do ambiente houve itens que tinham valores menores do recomendado o que aconteceu uma vez para a complexidade e para o dinamismo e em três oportunidades com a munificência.

Ao realizar o teste BTS, de esfericidade de Bartlett, todos os constructos tiveram valores significativos ($p < 0,001$). Já no caso do teste KMO, de adequação da amostra, só o valor para as dimensões do ambiente ficaram abaixo do valor aceitável de 0,700 (Hair Jr. *et al.*, 2009), sendo 0,609 para complexidade, 0,517 para dinamismo e 0,493 para munificência. Em face ao carácter exploratório do estudo decidiu-se realizar a análise fatorial exploratória.

Como se mostra na Tabela 2 para as três dimensões da capacidade de inovação obteve-se condição de unidimensionalidade. Já no caso da percepção do ambiente essa condição se obteve com o dinamismo, enquanto que para a complexidade ambiental foram extraídos dois fatores e para a munificência três.

Tabela 2 - Resumo da Análise Fatorial Exploratória. Mínimos exigidos: * três variáveis no caso de unidimensionalidade; ** valores $>1,00$; ***valores $>0,50$.

Constructo	No. Inicial de itens	No. Final de itens *	Autovalores **	Variância Extraída ***
Inov. Gerencial	4	4	3,112	0,778
Inov. Serviços	5	4	3,163	0,791
Inov. Processos	4	4	3,162	0,790
Complexidade	6	3	2,222	0,734

		3	2,182	
Dinamismo	7	6	3,565	0,594
Munificência	6	2	1,765	0,803
		2	1,640	
		2	1,414	

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Depois de definidos os fatores se geraram os escores fatoriais com os itens selecionados de cada constructo e, a partir deles, se realizaram as análises de variância e de correlação. Para as ANOVAs usaram-se como preditores categóricos o gênero do respondente e o fato de ser ou não coordenador de curso.

Em relação com o gênero houve diferenças com significância de 10% na percepção da complexidade e da munificência do ambiente, em ambos os casos segundo os itens associados ao fator 1 e sendo as mulheres quem tem maior concordância média. No primeiro caso se incluíram os itens que tratavam do grande número de fatores que há que observar, do esforço que se deve fazer para entendê-los e da existência de muitos serviços e preços diferentes sendo ofertados. No primeiro fator da munificência se incluíram o desafio de enfrentar concorrentes fortes e o crescimento do mercado de serviços educacionais.

Quando o preditor foi se o respondente era ou não coordenador de curso se verificou diferença, com 10% de significância ($p=0,070$) também, para a capacidade de inovação de serviço, com os coordenadores mostrando maior concordância com as afirmativas. Nesse caso resulta lícito pensar que a maior proximidade do coordenador com o núcleo docente estruturante possa lhe dar melhores condições para responder.

A seguir avaliaram-se as associações entre as dimensões da capacidade de inovação e as dimensões do ambiente. Como se podem observar na Tabela 3 as correlações calculadas para a inovação gerencial só são significativas ao 10% com os itens relacionados ao fator 2 da complexidade (dificuldade de obter informações, tomar decisões sem saber a resposta que se receberá e a grande dispersão entre os fatores), e com o dinamismo ambiental. Já a inovação de serviços mostra associação significativa, também com os itens do fator 2 da complexidade ambiental ($p=0,93$).

No caso da inovação de processos é que se constata relações muito significativas com os itens que foram relacionados aos dois fatores da complexidade ambiental e ainda com as duas afirmativas que se correlacionam com o fator 1 da munificência. Contudo, o vínculo com a percepção do dinamismo ambiental não chega a ter um coeficiente de correlação significativo.

Tabela 3 – Correlações entre a inovação gerencial (IG), de serviços (IS), de processos (IP) e a complexidade ambiental expressa pelos fatores 1 (C f1) e 2 (C f2), o dinamismo (D) e a Munificência, expressa pelos fatores 1 (M f1), 2 (M f2) e 3 (M f3).

N = 66	C f1	C f2	D	M f1	M f2	M f3
IG	0,028	0,230	0,206	0,193	0,121	0,035
	$p=0,823$	$p=0,063$	$p=0,097$	$p=0,122$	$p=0,335$	$p=0,778$
IS	0,127	0,209	0,139	0,032	-0,032	-0,131
	$p=0,310$	$p=0,093$	$p=0,265$	$p=0,799$	$p=0,799$	$p=0,293$
IP	0,372	0,540	0,194	0,330	-0,002	0,165
	$p=0,002$	$p=0,000$	$p=0,119$	$p=0,007$	$p=0,986$	$p=0,187$

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Cabe assinalar ainda, embora não tenham sido exibidas em uma tabela, as correlações entre as três dimensões da inovação foram positivas e significativas. No caso das dimensões do ambiente apenas houve associação significativa entre os itens da complexidade ambiental associados ao fator 2 com aqueles da munificência associados ao fator 1 ($r = 0,353$) e ao fator

3 (é muito difícil ser sustentável, e as condições gerais de atuação têm melhorado nos últimos três anos) que teve um coeficiente $r = 0,484$.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para poder responder a pergunta de pesquisa, que questionava como se relacionavam a capacidade de inovação e o ambiente de negócios dos serviços educacionais universitários, segundo a percepção dos coordenadores de cursos de graduação e membros da administração central, os objetivos específicos propostos no estudo foram atingidos. Desse modo, primeiro se mensurou a capacidade de inovação em seus componentes de inovação gerencial, de serviços e de processos. Num segundo momento se buscou avaliar a percepção do ambiente nas suas dimensões de complexidade, dinamismo e munificência. Em ambos os casos se empregou uma escala de concordância Likert de sete pontos.

Depois de alguns processamentos estatísticos com as informações levantadas e atendidos os pressupostos das técnicas foi possível definir os itens que refletiam cada constructo e, assim, gerar os escores fatoriais para cada respondente. Com essas novas variáveis foi feita a análise de variância para avaliar se o gênero do respondente tinha alguma influência nas respostas ou se existiam diferenças caso ele fosse ou não coordenador de curso. Pôde-se constatar com tal procedimento que não houve diferenças com 5% de significância e, portanto, concluir que homens e mulheres ou membros da administração central ou coordenadores têm percepções semelhantes.

A respeito das associações entre a capacidade de inovação e a percepção do ambiente alguns vínculos que eram previstos não se confirmaram. Entre eles pode-se destacar a falta de relação significativa ($p < 0,05$) entre a percepção da complexidade e dinamismo ambiental e a inovação de serviços. Ao final para ter sustentabilidade no âmbito dos serviços educacionais as instituições de ensino pago, como é o caso da instituição de ensino superior (IES) estudada, devem se atentar para a incerteza ambiental derivada daquelas dimensões.

Outra situação que não era esperada diz respeito à falta de relação observada entre as dimensões em que se analisou a percepção do ambiente. Podia se supor que a complexidade, dinamismo e munificência estivessem bem associadas entre si. No entanto só se verificaram duas correlações muito significativas entre uma feição da complexidade com dois outros aspectos da munificência.

Os resultados deste primeiro estudo exploratório na IES pesquisada permitem fazer algumas reflexões, a começar pelo próprio conceito de currículo internacionalizado. Por exemplo, pode-se adotar a definição de Leask (2015/2009). Para essa autora currículo internacionalizado é aquele que “envolverá os estudantes com pesquisa internacionalmente informada e diversidade linguística e cultural”. Se houvesse tal entendimento, a primeira afirmativa da inovação de processos, que apontava que o núcleo docente estruturante (NDE) ‘Preocupa-se com integrar todas as fases do processo de ensino, pesquisa e extensão’, devia fazer parte destacada dos itens que refletem aquela dimensão. Porém não é a asseveração que teve a maior média (Tabela 1).

Outro aspecto da acepção de Leask (2015/2009) assinala que o currículo fará que os estudantes procurem “propositadamente desenvolver suas perspectivas interculturais e internacionais como cidadãos e profissionais globais”. Compartilhando tais expectativas caberia esperar que as médias do item 3 (Prima pela constituição e/ou manutenção de um corpo docente com interesse e/ou expertise na implementação do currículo internacionalizado) e do item número 4 (Realiza uma busca constante no equilíbrio das temáticas internacionais entre as diversas disciplinas), referidas à percepção que os respondentes tem do NDE não fossem as menores médias da dimensão inovação gerencial.

Cabe ainda refletir acerca da importância local, regional e nacional que as IES têm. Portanto parece interessante promover um balanço adequado desses compromissos e

particularmente em vista do desafio atual de não apenas ensinar para a empregabilidade e sim para aprender a empreender. Como síntese pode-se dizer que os resultados mostraram que a instituição precisa desenvolver internamente algum mecanismo que melhore a compreensão do processo de internacionalização de currículos, em particular no que diz respeito à importância da incerteza ambiental para o planejamento e tomada de decisão.

Finalmente, assinala-se a importância de replicar a pesquisa em outras instituições de ensino superior, especialmente considerar outras IES comunitárias e aquelas que já estão internacionalizadas, o que permitiria dispor de dados comparativos. Os estudos nacionais e transculturais possibilitariam ainda contrastar os resultados obtidos em distintas regiões do Brasil e também com os que se obtenham em outros países.

REFERÊNCIAS

- ALDRICH, H. E. **Organizations and environments**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1979.
- BATAGLIA, W. *et al.* Implicações das teorias ambientais para a administração estratégica. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação e Pesquisa em Administração. XXX EnANPAD, **Anais....**2006.
- CANCELLIER, E. L. P. L.; ALBERTON, A., SILVA; A. B. da.; MARCON, R. O. Monitoramento de informações estratégicas do ambiente externo em pequenas empresas. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 8, n. 1, p. 28-51, 2009.
- CARVALHO, C. E. **Relacionamento entre ambiente organizacional, capacidades, orientação estratégica e desempenho**: um estudo no setor hoteleiro brasileiro. Tese (Doutorado em Administração e Turismo). Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2011.
- CHURCHILL Jr., G. A. A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. **Journal of Marketing Research**, v. 16, n. 1, p. 64-74, 1979.
- COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. A. Conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 16, n. 1, p. 7-26, 1991.
- DAFIT, R. L. **Organizações**: teoria e projetos. São Paulo: Pioneira, 2002.
- DAVIS, K.; NEWSTRON, J. W. **Comportamento humano no trabalho**: uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- De WIT, H. **Rationales for Internationalization of Higher Education**, 1998. Disponível em: <http://www.ipv.pt/millenium/wit11.htm> Acesso em: 28 Jul. 2015.
- De WIT, H. **Quality assurance and internationalization. Trends, challenges and opportunities**. INQAAHE conference, Chicago, U.S., 2015. Disponível em: http://inqaahe.org/admin/files/assets/subsites/1/documenten/1429530892_inqaahe-keynote-dewit.pdf Acesso em: 28 Jul. 2015.
- DESS, G. G.; BEARD, D. W. Dimensions of organizational task environments. **Administrative Science Quarterly**, v. 29, p. 52-73, 1984.
- DESS, G. G.; RASHEED, A. M. A. Conceptualizing and measuring organizational environment: A critique and suggestions. **Journal of Management**, v. 17, n. 4, p. 701-710, 1991.
- DIAS, M. A. R. Educação superior: bem público ou serviço comercial regulamentado pela OMC? In: PANIZZU, W. M.(org.). **Universidade**: um lugar fora do poder. Porto Alegre: UFRGS, 2002.

DIXIT, M. R.; BHOWMICK, BHASKAR. Discontinuity in the environment, firm response, and dynamic capabilities. **VIKALPA**, p. 1-11, 2011.

DUNCAN, R. B. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. **Administrative Science Quarterly**, v.17, p. 313-327, 1972.

ESCOBAR, M. A. R. **Relação das capacidades dinâmicas e orientação empreendedora com desempenho em agências de viagens moderada pelo ambiente organizacional percebido**. 202 f. Tese (Doutorado), Programa de Pós-Graduação em Administração e Turismo. Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, SC, 2012.

FINNEY, S. J.; DISTEFANO, C. Non-normal and categorical data in structural equation modeling. *In*: HANCOK, G. R.; MUELEER, R. O. **Structural equation modeling: a second course**. Charlotte, NC: Information Age Publ., 2006.

HAIR JR., J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. 5. ed., Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAMBRICK, D. High profit strategies in mature capital goods industries: a contingency approach. **Academy of Management Journal**, v. 26, n.4, p. 687-707, 1983.

HUDZIK, J. K. Comprehensive internationalization: from concept to action. association of international educators. Washington DC: **NAFSA**, 2011. Disponível em: <https://www.nafsa.org/wcm/Cust/Custom Cart/Product Detail.aspx?WebsiteKey=e3842661-cf4e-4241-ba1e-62ba837f37e3&prodid=382> Acesso em: 25 Jul. 2015.

IAU - International Association of Universities. **Definitions**. 2015. Disponível em: <http://www.iau-aiu.net/content/definitions> Acesso em: 25 Jul. 2015.

KIRZNER, I. M. Entrepreneurial discovery and the competitive market process: an Austrian approach. **Journal of Economic Literature**, v. 35, n. 1, p. 60-85, 1997.

KNIGHT, J. Internationalisation: element and checkpoints. **CBIE Research nº 7**, CBIE, Ottawa, 1994. Disponível em: <http://www.cbie-bcei.ca/wp-content/uploads> Acesso em: 25 Jul. 2015.

KNIGHT, J. Updating the definition of internationalization. **International Higher Education**, v. 33, p. 2-3, 2003. Disponível em: <http://www.iau-aiu.net/sites/all/files/> Acesso em: 25 Jul. 2015.

KRAUSS, S. I.; FRESE, M.; FRIEDRICH, C.; UNGER, J. M. Entrepreneurial orientation: a psychological model of success among southern African small business owners. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 14, n. 3, p. 315-344, 2005.

LAWRENCE, P.; LORSCH, J. **Organization and environment**. Cambridge MA: Harvard University Press, 1967.

LAWSON, B.; SAMSON, D. Developing innovation capability in organizations: a dynamic capabilities approach. **International Journal of Innovation Management**, v. 5, n. 3, 2001.

LIAO, S.; FEI, W.; CHEN, C. Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capacity: an empirical study of Taiwan's knowledge-intensive industries. **Journal of Information Science**, 33, 2007.

LIMA, M. C. A OMC e o mercado educacional: das razões para o interesse às eventuais consequências. *In*: VI Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. Blumenau, 2006. Disponível em:

<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/74644/t0111.pdf?sequence=1> Acesso em: 25 Jul. 2015.

LUKAS, BRYAN A.; TAN, J.; JUSTIN; HULT G.; THOMAS, M. Strategic fit in transitional economies: the case of China's electronics industry. **Journal of Management**, v. 27, n. 4, p. 409-429, 2001.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **The Academy of Management Review**, v. 21, n. 1, p. 135-172, 1996.

MARTENS, C. D. P. **Proposição de um conjunto consolidado de elementos para guiar ações visando a orientação empreendedora em organizações de software**. Tese (Doutorado), Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

MARTENS, C. D. P.; FREITAS H. M. R.; BOISSIN, J. P. Elementos da inovatividade no setor software: estudo exploratório em organizações empreendedoras do Rio Grande Do Sul. **Revista de Administração e Inovação**, v. 8, n. 1, p. 248-279, 2011.

NEELY, A.; HIL, J. **Innovation and business performance: a literature review**. Government Office of the Eastern Region. University of Cambridge, 1998.

NEIL H. SNYDER, N. H.; GLUECK, W. F. Can environmental volatility be measured objectively? **Academy of Management Journal**, v. 25, n. 1, p. 185-192, 1982.

OCDE - ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Oslo Manual: proposed guidelines for collecting and interpreting technological Innovation Data**. Paris, OCDE, 2005.

OLIVEIRA Jr., A. B. **O impacto da orientação empreendedora na performance das empresas brasileiras: evidências de um estudo híbrido**. Dissertação (Mestrado em Administração), Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2009.

PALMA, M. A. M. **A capacidade de inovação como formadora de valor: análise dos vetores de valor em empresas brasileiras de biotecnologia**. 177 f. Tese (Doutorado em Administração), Programa de Pós-Graduação em Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Blackwell, 1959.

PERDOMO-ORTIZ, J.; GONZALES-BENITO, J.; GALENDE, J. (2006). Total quality management as a forerunner of business innovation capability. **Technovation**, v. 26, p. 1170-1185, 2006.

PRESCOTT, E. C. Theory ahead of business cycle measurement. **Federal Reserve Bank of Minneapolis Quarterly Review**, v. 10, p. 9-22, 1986.

ROTHAERMEL, F. T.; HESS, A. M. Building dynamic capabilities: innovation driven by individual-firm and network-level effects. **Organization Science**, v.18, n. 6, p. 898-921, 2007.

SANDBERG, B. Creating the market for disruptive innovation: market proactiveness at the launch stage. **Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing**, v. 11, n. 2, p. 184-196, 2002.

SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development**. Oxford University Press, Oxford, 1934.

- SHARFMAN, M. P.; DEAN Jr.; J. W. Conceptualizing and measuring the organizational environment: a multidimensional approach. **Journal of Management**, v. 17, n. 4, p. 681-700, 1991.
- SIQUEIRA, A. C. D. The regulation of the commercial approach to the educational sector by WTO/GATS. **Revista Brasileira de Educação**, v. 26, p. 145-156, 2004.
- STEVENSON, H. H.; JARILLO, J. C. Paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. **Strategic Management Journal**, 11 (Special Issue), p. 17-27, 1990.
- TANOUE, A. D.; MORILAS, L. R. A internacionalização do ensino superior no Brasil: um estudo de caso das políticas da Universidade de São Paulo. **In: III Fórum da Gestão do Ensino Superior nos Países de Língua Portuguesa**. 2013. Disponível em: http://aforges.org/conferencia3/docs_documentos Acesso em: 28 Jul. 2015.
- TEECE, D.J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, p. 509-533, 1997.
- TOSI, H.; ALDAG, R.; STOREY, R. On the measurement of the environment. **Administrative Science Quarterly**, v. 18, p. 27-36, 1973.
- VEIGA NETO, A. Currículo na Contemporaneidade: Internacionalização e Contextos Locais. **In. XI Colóquio sobre Questões Curriculares**, Braga, Portugal. 2014. Disponível em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/30984> Acesso em: 28 Jul. 2015.
- ZAHRA, S. A.; SAPIENZA, H. J.; DAVIDSSON, P. Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 4, 2006.